

LA POLITIQUE DE TRAVAUX PUBLICS DU GROUPE SCHNEIDER DE 1895 À 1949

PAR

AGNÈS D'ANGIO

maître ès lettres

SOURCES

Il existe pour le groupe Schneider deux fonds distincts : la sous-série 187 AQ des Archives nationales, qui comprend les papiers de Schneider et C^{ie} et couvre toute la période, et le fonds de l'Académie François Bourdon au Creusot, qui porte sur les années 1895-1910. A été aussi consultée, aux Archives nationales, la sous-série 89 AQ, qui concerne la Société de construction des Batignolles. Aux archives du ministère des Affaires étrangères, les sous-séries NS et Europe 1918-1939 ont fait l'objet de quelques sondages. Enfin, les documents imprimés de l'École centrale et de l'École des ponts et chaussées ont complété la documentation.

INTRODUCTION

Le marché des travaux publics est soumis à des contraintes spécifiques qui ne correspondent pas à celles d'un maître de forges. La prise en compte de cette réalité est à l'origine de la création et de la stratégie commerciale de la direction des travaux publics née au sein de l'une des principales entreprises sidérurgiques françaises, Schneider et C^{ie}.

PREMIÈRE PARTIE

LA PREMIÈRE DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS (1895-1914)

CHAPITRE PREMIER

AUX ORIGINES DE LA BRANCHE TRAVAUX PUBLICS

Les débuts de Schneider et C^{ie}. – Créée en 1836 par les frères Schneider et dirigée à partir de 1845 par Eugène I^{er} (1805-1875), fervent admirateur du modèle britannique, la firme Schneider connaît un essor considérable à partir de 1846, pour avoir cru en la vapeur, qu'il s'agisse des locomotives ou des bateaux. Ceux-ci sont construits dans les chantiers de Chalon, achetés dès 1839 à cet effet. En raison de l'effervescence de la construction ferroviaire sous le Second Empire, les chantiers de Chalon abordent les ponts en 1853 et les charpentes en 1858. La guerre de 1870 et la révolution de l'acier orientent la firme vers la fabrication des armes, qui deviennent rapidement le noyau central de sa dynamique. Cette mutation est confirmée par Henri Schneider (1840-1898), fils d'Eugène I^{er}, qui pratique un attentisme contraire aux principes de son père. Son fils, Eugène II (1868-1942), profite de la reprise économique pour redéployer la société. D'une part, il répond par une implantation nationale au déclin de la Bourgogne comme puissance sidérurgique face à la Lorraine. D'autre part, il s'engage dans une politique de multinationalisation, qui conduit à la formation d'un puissant groupe industrialo-financier.

La naissance des travaux publics et l'action de Maurice Michel-Schmidt. – Les ponts et les charpentes constituent l'embryon du secteur travaux publics. Toutefois, le véritable départ date de 1865, avec l'installation à Chalon d'un atelier fabriquant des caissons de fondation des ponts. Il s'ensuit une collaboration régulière avec l'entrepreneur H. Hersent, qui fait prendre conscience à Schneider des débouchés que les travaux publics peuvent offrir aux maîtres de forges. La firme décide de créer une branche de travaux publics aux chantiers de Chalon. Ne disposant d'aucun agent spécialisé dans ce domaine, elle recrute en 1895 un ingénieur de Hersent, Maurice Michel-Schmidt, qu'elle nomme directeur des chantiers de Chalon avec mission d'y créer une section travaux publics.

CHAPITRE II

UNE GESTATION PAR ÉTAPES (1895-1907)

Le déclin de la section ponts et charpentes. — Les ponts connaissent un apogée entre 1895 et 1900, période durant laquelle les chantiers de Chalon travaillent au Chili, au Tonkin et en Chine (ligne de Pékin à Hankéou) et participent à la construction du pont Alexandre-III à Paris. La crise économique, qui tarit le marché ferroviaire, et les déboires subis au Tonkin détournent des ponts l'intérêt de la firme. Néanmoins, pour éviter le chômage, les chantiers de Chalon trouvent un appoint utile, entre 1901 et 1905, dans les ponts de facture courante, les phares et les charpentes, pourtant peu rentables.

Les ports, un déclic capital. — Pris par la nécessité d'alimenter les chantiers de Chalon, Michel-Schmidt n'entreprend un changement de cap qu'à partir de 1898, avec la construction, pour l'entrepreneur Vigner, des caissons du port du Havre. Son initiative débouche en 1899 sur une association avec ce dernier pour la poursuite des travaux du port, qui dureront jusqu'en 1937. Ce chantier ouvre la voie à des ambitions internationales : en 1902, Hersent et Schneider obtiennent les travaux du port de Rosario en Argentine. A partir de 1904, Eugène Schneider essaie d'imposer ses ambitions ; en contrepartie, Michel-Schmidt obtient une augmentation des responsabilités et de la rémunération des chantiers de Chalon. Il s'ensuit la création en 1905 d'un bureau des travaux publics, qui végète jusqu'en 1906, date à laquelle le redémarrage de l'économie relance l'équipement portuaire et permet à Schneider de travailler à Bordeaux, à Casablanca, à Safi et à Para.

CHAPITRE III

LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS (1907-1914)

Naissance et développement de la direction des travaux publics. — Cette brusque activité entraîne la création à Chalon de la direction des travaux publics (D.T.P.), qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 1907 avec Michel-Schmidt à sa tête. Eugène Schneider la considère comme un instrument de sa politique militaire et sidérurgique. En 1910, estimant sa tâche accomplie, Michel-Schmidt s'établit à son compte au sein de l'entreprise du Havre. Il est remplacé en 1911 par Charles Laroche, tandis que la D.T.P. est transférée à Paris, dans les locaux du siège social.

Des ambitions internationales accrues. — La métropole n'offrant pas assez de débouchés, la D.T.P., comme ses homologues, s'oriente pleinement vers l'exportation. Elle s'implante définitivement au Maroc en 1913, où elle réalise des prouesses techniques. Elle recule dès 1910 en Amérique latine, prospecte intensivement en Europe orientale et dans l'Empire ottoman, et obtient des chantiers en Russie.

CHAPITRE IV

SCHNEIDER ET C^{ie} SONT-ILS DEVENUS
DE VÉRITABLES ENTREPRENEURS DE TRAVAUX PUBLICS ?

Les choix techniques. – Michel-Schmidt, en tant que directeur des chantiers de Chalon, n'a pas eu les moyens d'orienter les structures productives vers des techniques spécifiques au génie civil. Schneider entend rester un maître de forges, et Hersent et Vigner, principaux partenaires de la D.T.P., emploient des techniques vieilles d'un demi-siècle. La D.T.P. reste fidèle aux constructions métalliques, mais, à l'époque de Laroche, aborde le béton armé, à Alexandrie (1912) et Casablanca (1913). En revanche, elle ne s'intéresse pas aux tunnels et n'est pas assez compétitive pour réussir dans le domaine de l'hydro-électricité (barrages et centrales).

Les partenaires de 1895 à 1914. – Dès 1898, Schneider, qui a tout à apprendre en matière de travaux publics, choisit de s'instruire en s'inspirant de l'expérience des autres, à travers les associations en participation. En 1909, comme la D.T.P. commence à trouver ses marques, la firme élargit son réseau commercial, jusque-là surtout consacré à l'artillerie et à l'électricité.

Face à l'impérialisme, une marge de manœuvre limitée. – La Belle Époque est aussi celle de l'épanouissement de l'impérialisme, dont Schneider est l'un des symboles, en raison de sa rivalité militaire avec Krupp. Pourtant, il manque d'un soutien bancaire à la hauteur de ses ambitions, jusqu'à ce qu'il trouve en 1911 un terrain d'entente avec la Banque de l'union parisienne, qu'il a contribué à fonder en 1904. Il s'implante dans les pays neufs qui intéressent le Quai d'Orsay et où les Français apportent leurs capitaux. En fin de compte, en 1914, la D.T.P. assure son alimentation avec les produits traditionnels de Schneider, mais acquiert progressivement une expérience en matière de génie civil, en multipliant les études portuaires en collaboration avec des professionnels chevronnés (Hersent et les Grands Travaux de Marseille). Sur les chantiers portuaires, elle touche à plusieurs domaines (électricité, canalisations, voies ferrées, etc.) qui sont les germes d'une future diversification possible.

DEUXIÈME PARTIE

LES MUTATIONS DU MARCHÉ (1918-1939)

CHAPITRE PREMIER

L'HÉRITAGE DE LA GUERRE

Durant le conflit, la D.T.P. en sommeil. – La guerre consacre Schneider et C^{ie} comme fournisseurs attirés du gouvernement en matériel d'artillerie. En même temps qu'elle s'enrichit, la firme joue le rôle de conseiller technique auprès d'usines

qui doivent transformer leurs ateliers civils en vue de productions militaires. La D.T.P., qui participe assez peu aux travaux relatifs à la guerre, se replie en métropole sur ses plus anciens chantiers, tandis qu'elle maintient une certaine activité en Europe du Nord. Au Maroc, protectorat français depuis mai 1912, elle s'essaie à la construction de lignes de chemins de fer, pour le compte du génie militaire.

Les conséquences de la guerre : la métropole, un marché médiocre pour les travaux publics. — La guerre a engendré une forte inflation qui laisse le marché métropolitain aussi médiocre qu'avant 1914. Schneider et C^{ie} prennent diverses mesures pour se protéger, tandis que Chalon et la D.T.P. recourent aux formules de variation des prix. Par contre, la D.T.P. n'utilise qu'à partir de 1927 les prestations en nature, créées en 1924 par le plan Dawes pour hâter la reconstruction et dynamiser la métropole. Sa courte association (1927-1929) avec l'entrepreneur allemand Holzmann est tournée principalement vers les ports, secteur devenu traditionnel pour la D.T.P. qui effectue parallèlement une diversification de ses activités, notamment grâce à l'énergie.

CHAPITRE II

EN MÉTROPOLE, DE NOUVEAUX MARCHÉS : L'ÉNERGIE

Malgré son anémie, le marché métropolitain connaît quelques secteurs actifs, dont celui de l'énergie. La guerre a en effet révélé la nécessité de se libérer le plus possible des importations de charbon et de pétrole, en amont en changeant les sources d'approvisionnement, en aval en produisant des dérivés du pétrole.

L'hydro-électricité. — Schneider commence par le premier point, avec l'électrification de la région bourguignonne, grâce au barrage de Chancy-Pouigny (1919-1925), sur lequel la D.T.P. fait ses classes dans ce domaine (presque) nouveau pour elle. Se sentant plus forte, elle participe ensuite à l'électrification du réseau du Paris-Orléans, pour lequel elle édifie seule la centrale de Coindre dans le Cantal (1923-1928). Ce chantier révèle ses limites en matière de génie civil et, pour exécuter la centrale et le barrage des Saints-Peyres, dans le Tarn (1926-1934), dont elle est titulaire, elle s'adjoint le concours des Grands Travaux de Marseille, spécialisés dans les grands chantiers hydro-électriques. Malgré cette aide, elle se contente par la suite d'être un associé secondaire dans les grands chantiers, tels Génissiat en 1940.

Le pétrole et ses dérivés. — A l'aval, la motorisation croissante de la vie quotidienne rend le pétrole indispensable. La D.T.P. équipe avec les procédés allemands Bamag des usines de débenzolage du gaz, destinées à produire du benzol, idéal pour les moteurs. Elle édifie aussi des ateliers de raffinage du pétrole, grâce aux procédés américains Dubbs et Mac Kee. Elle est plus compétitive pour les usines clefs en mains que pour les fournitures isolées telles que les réservoirs.

CHAPITRE III

DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ COLONIALE

Le grand domaine d'action est en réalité l'Empire français, qui fournit à toutes les grandes entreprises de travaux publics des débouchés importants.

Le Maroc. — La principale zone d'intérêt demeure le Maroc, en particulier la région de Casablanca, second fief de Schneider après la Bourgogne. Les vieux chantiers restent importants par leurs rémunérations, mais l'avenir est dans l'énergie. Grâce à des prises de participations précoces dans des sociétés d'études hydro-électriques marocaines, la D.T.P. devient l'un des fournisseurs privilégiés de l'Énergie électrique du Maroc, fondée en 1923 pour l'électrification des chemins de fer du Protectorat.

Le port d'Alger. — Dans les années vingt, la D.T.P. trouve dans le port d'Alger un second Casablanca. Réussite incontestable, il lui donne l'occasion de déposer quatre brevets, et assure le relais entre Laroche et son successeur Bénézit, qui ont préparé ensemble la soumission. Cette construction démontre que, dans le domaine portuaire, la D.T.P. n'a plus rien à apprendre des autres et qu'elle est devenue à son tour un modèle.

L'Afrique noire. — A la fin des années vingt, les autorités françaises décident de développer les pays d'Afrique noire qui dépendent d'elles. Cela permet à la D.T.P. de s'ouvrir deux importants chantiers, l'un à Abidjan en Côte-d'Ivoire, l'autre à Majunga à Madagascar. Ses activités y allient l'ancien et le nouveau, les ports et les chemins de fer.

CHAPITRE IV

LES AVENTURES ÉTRANGÈRES : L'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Expansion de Schneider dans l'Europe balkanique. — Les aléas du franc ôtent aux entrepreneurs français de travaux publics toute compétitivité sur leurs marchés étrangers d'avant-guerre. Seule l'Europe orientale et balkanique, encore plus touchée que la France par l'inflation, et d'où le traité de Versailles éloigne les Allemands, leur fournit un champ d'action possible. Schneider, qui estime désormais que son intérêt est aussi celui de la France, s'implante solidement en Tchécoslovaquie (Skoda). Mais c'est ailleurs que la D.T.P. exerce ses talents.

Le port franc de Budapest. — Au lendemain de la guerre, Schneider élabore à la demande du gouvernement hongrois un vaste programme de réorganisation infrastructurelle et financière de la Hongrie. Obligé de renoncer aux chemins de fer, il se rabat sur le port de Budapest, qu'il construit après de grandes difficultés de financement.

Déclin des ports au profit des chemins de fer : la Grèce, la Pologne et la Yougoslavie. — Le même schéma se reproduit en Pologne. Schneider, intéressé au premier chef par les charbons de la Haute-Silésie et par les lignes devant les

transporter, comble le temps que met le gouvernement pour élaborer le programme ferroviaire en participant à la création du port de Gdynia, qui doit être le débouché de la future ligne du Silésie-Baltique. En 1931, il en décroche le marché, le plus important des années trente pour la D.T.P. De même, la Yougoslavie ne lance son programme de chemins de fer qu'en 1930, ce qui vaut à Schneider d'obtenir, en collaboration avec d'autres, les travaux de la ligne de Vélès à Prilep.

TROISIÈME PARTIE

LES STRATÉGIES DE LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS (1918-1939)

CHAPITRE PREMIER

LA PLACE DE LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS AU SEIN DU GROUPE SCHNEIDER

Le groupe Schneider et ses implications dans les travaux publics. – La D.T.P. appartient à une puissante multinationale. Au sein du groupe Schneider, certains des éléments sont des partenaires privilégiés : Chalon, unité de production qui lui fait directement pendant, et la branche de l'électricité, en particulier le service électrification, bureau d'études né de Chancy-Pougny vers 1925. Les banques restent des partenaires incertains : pour ce qui concerne les travaux publics, Schneider rompt avec la B.U.P. en 1925 et s'appuie désormais sur la Banque des Pays du Nord.

La direction des travaux publics. – Transformée en département en 1915, la D.T.P. ne retrouve son appellation d'origine qu'en 1926, sous l'impulsion de Victor Bénézit, qui remplace Laroche en 1924. Elle étoffe son personnel et devient un bureau d'études puissant, qui se décharge sur des sociétés d'études extérieures des études portuaires, pour se consacrer aux domaines nouveaux (énergie et chemins de fer). Enfin, elle pratique une politique de prises de participations indépendante de celle de la direction générale, dans ces mêmes secteurs.

Un exemple de la stratégie propre de la direction des travaux publics : l'hydrogénation de la houille. – La D.T.P. n'hésite pas à mener sa propre politique, avec l'accord de la direction générale. Elle suit de près l'évolution des procédés d'hydrogénation de la houille, mis au point par un faisceau de compétences allemandes, américaines et britanniques, qui permettent d'obtenir des essences synthétiques. En 1934, elle tente d'inciter le gouvernement à édifier une usine d'essences synthétiques en Bourgogne.

CHAPITRE II

LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS, UN PÔLE D'INNOVATION

L'acier. – Les années vingt connaissent une intense réflexion sur les qualités des aciers et de leurs alliages. Schneider invente en 1929 un acier inoxydable appelé « Virgo », qui sert aussi bien aux armements qu'à l'équipement des usines (raffineries et poudreries). Les commandes reçues par la D.T.P. sont un moyen de déterminer les applications de cet acier et d'en élaborer des variantes susceptibles de répondre aux exigences des clients. La D.T.P. fait également introduire au Creusot le ferro-silicium, très utile pour l'équipement des usines.

La soudure. – L'invention de la soudure électrique à l'arc dans les années vingt permet la construction d'ouvrages à la fois plus grands et plus légers qu'avant. Chalon, spécialisé dans la rivure, n'acquiert le matériel adéquat qu'à partir de 1933. Pour pallier cette déficience, la D.T.P. recourt à des sociétés extérieures, suisses et françaises, tout en promouvant les qualités de soudure de l'acier Virgo.

Le béton armé. – Dans l'immédiat après-guerre, la D.T.P. prend des fournitures en béton armé mais, peu convaincue, délaisse ce matériau jusqu'en 1936, lorsque l'acier montre ses limites et qu'elle entre dans une nouvelle ère de diversification qui la pousse à adopter les matériaux les moins coûteux.

CHAPITRE III

LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS FACE AU MARCHÉ

Les associations en participation. – Un des moteurs de la D.T.P. est depuis toujours l'association avec des entrepreneurs susceptibles de lui apporter des connaissances supplémentaires. Alors qu'avant la guerre Schneider était surtout participant, dans l'entre-deux-guerres, la gérance domine. Tout dépend de l'intérêt des affaires et des partenaires. Un réseau complexe d'associations se met en place, partie hérité de l'avant-guerre, partie adapté aux nouveaux secteurs.

Des velléités de riposte à la crise. – La crise ralentit, parfois suspend, les chantiers extérieurs de la D.T.P. et provoque la réduction des programmes portuaires. La D.T.P. maintient des formations restreintes destinées à occuper le terrain en attendant la reprise, et qui cherchent des travaux palliatifs pour payer leurs frais d'entretien. Usant des formules de variation de prix, incitant le gouvernement à lancer des grands travaux et à développer le système des primes à l'exportation, Bénézit parie surtout sur une diversification accrue des activités de la D.T.P., avec les tunnels, les adductions d'eau, les gros barrages et les ponts en béton armé.

Un intérêt croissant pour la Défense nationale. – Néanmoins, à la fin de la période, c'est la Défense nationale qui fournit les principaux marchés. Depuis

1924, la D.T.P. a équipé plusieurs ateliers de la poudrerie de Toulouse avec le procédé Bamag et, en 1936, enchaîne avec celle de Bergerac. En 1937, son groupe est déclaré adjudicataire des travaux de la base navale de Mers el-Kébir. Enfin, en 1939, elle prend part à la construction de divers bâtiments à destination militaire.

CHAPITRE IV

PERFORMANCES ET STRATÉGIES STRUCTURELLES DE LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS (1926-1949)

Éléments pour une mesure des performances de l'entreprise. — Jusqu'en 1935, la gérance domine, puis la D.T.P. pratique majoritairement le « partenariat dormant », conséquence de sa politique de diversification accrue, entreprise en 1935. Touchée beaucoup plus tardivement que ses homologues par la crise, en 1936, elle ne s'en est pas encore remise lorsque la guerre éclate. Dans les années 1946-1947, son activité redécoule significativement, bien que les bénéfices ne soient guère plus élevés qu'en 1927.

La guerre et ses conséquences. — Pendant la « drôle de guerre », la D.T.P. reçoit plusieurs commandes, mais la plupart ne sont même pas commencées en raison de l'armistice. Sous l'Occupation, elle entre en sommeil en métropole, tandis que ses agents continuent les travaux au Maroc et en Algérie. En 1943, lorsque la défaite allemande semble possible, les bureaux d'études s'étoffent et reprennent leur activité. Ils préparent la reconstruction, en axant leur intérêt sur les usines clefs en mains (centrales et raffineries), plus que sur les ports. Au retour de la paix, la D.T.P. réalise la diversification qu'elle avait interrompue en 1940 et commence un essor qui, cumulé avec celui du groupe Schneider dans son ensemble, conduit à la scission de la firme en trois entreprises, dont la Compagnie industrielle de travaux (C.I.T.R.A.), issue de la D.T.P.

CONCLUSION

L'histoire de la direction des travaux publics a donc été dominée par deux axes majeurs : une diversification croissante et, pour la réaliser, l'association avec des entrepreneurs plus qualifiés qu'elle. Cela lui a permis d'acquérir la maîtrise des chantiers portuaires, puis de s'instruire dans des domaines aussi divers que les raffineries, les centrales et les barrages. Seules les routes ont échappé à sa sphère d'action. Ayant évolué d'un avatar de la section ponts et charpentes en 1907 vers une entreprise générale en 1949, elle était mûre pour se transformer en une entreprise indépendante, capable d'affronter des chantiers très divers, et faisant de sa diversification un atout.

PIÈCE JUSTIFICATIVE

Contrat pour la construction du môle Fortuné dans le port de Casablanca (1907).

ANNEXES

Éléments biographiques. – Aspects techniques. – Débouchés des aciers Virgo.
– Annexes historiques. – Cartes et photographies.
